

الصادق الصادقي العماري وآخرون/ كراسات تربوية/كتاب مشترك/ 2013  
مطبعة بنلفقيه، الرشيدية/ الترقيم الدولي ISBN : 978-9954-32-363-2

# كراسات تربوية

المدير المسؤول

الصادق الصادقي العماري

الطبعة الأولى

يونيو 2013

[www.korasat.com](http://www.korasat.com)

التمن : 28 درهما

ب

مطبعة بنلفقيه آ رفقة الحرية  
الهاتف : 31 32 31 05 35

الصدیق الصادقی العماري وآخرون/ كراسات تربوية/كتاب مشترك/ 2013  
مطبعة بنلفقيه، الرشيدية/ الترقيم الدولي: ISBN 978-9954-32-363-2

- العنوان: كراسات تربوية
- كتاب مشترك، ط1، 2013
- المؤلف: الصدیق الصادقی العماري، وآخرون
- إشراف وتقديم: الصدیق الصادقی العماري
- الإيداع القانوني: 2013MO1879
- الترقيم الدولي: 978-9954-32-363-2
- تصميم الغلاف: نورا إزم
- الطبع: مطبعة بنلفقيه 3 زنقة الحرية، الرشيدية  
المملكة المغربية
- الهاتف/الفاكس: 0535573231
- الطبعة: يونيو 2013

الصدیق الصادقی العماري وآخرون/ كراسات تربوية/كتاب مشترك/ 2013  
مطبعة بنلفقيه، الرشيدية/ الترقيم الدولي ISBN : 978-9954-32-363-2

كراسات تربوية

كتاب مشترك

تأليف:

الصدیق الصادقی العماري، وآخرون

إشراف وتقديم:

الصدیق الصادقی العماري

0664906365

[Addkorasat1@gmail.com](mailto:Addkorasat1@gmail.com)

ص	المحتویات
01	تقدیم .....ذ. الصدیق الصادقی العماری.....
07	أی أفق تربوی و بیداغوجی لمغرب المستقبلی؟
27	سیکولوجیا الانتباه: الانتباه الانتقائي وتجنید الموارد الانتباهیة
43	التربیة علی المواطنة وحقوق الانسان مشروع تكوين مواطن الغد
63	المنهاج التربوی المغربي وسؤال الثقافة العلمیة: - الكتاب المدرسی نموذجاً -
75	مجلس تدبیر المؤسسة آلیة للتأطیر والتدبیر التربوی والإداري
85	أیة مدرسة لمغرب المستقبلی؟
101	العب عند الأطفال: مقاربة سیکولوجیة
111	دواعی اعتماد المقاربة بالكفایات كمدخل للإصلاح البیداغوجی
121	المقاربة بالكفایات ونظریات التعلم
133	القراءة الحرة بین الواقع والمأمول
149	التربیة الإسلامیة بین الهوية والفعل التربوی
167	ظاهرة الغش فی الامتحان: الأسباب والنتائج

### کراسات تربویة (کتاب مشترک)

قبل إصدار مجلة جدیدة بنفس الاسم فی عددها الأول سنة 2014.

## مجلس تدبير المؤسسة آلية للتأطير والتدبير التربوي والإداري

الصادق الصادقي العماري

باحث في علم الاجتماع

### توطئة

إن إصلاح منظومة التربية والتكوين المغربية وخاصة في ما يتعلق بالتدبير والتسيير الإداري على صعيد المؤسسات التعليمية عرف عدة عمليات لتطوير القدرات والمهارات التدبيرية، وذلك عبر إحداث مجلس التدبير والمجلس التربوي ضمن ما سمي بمجالس المؤسسة وفق مقاربة شمولية، إضافة إلى المجالس التعليمية ومجالس الأقسام، من أجل تحسين الحكامة الجيدة وتطبيق اللامركزية واللامركز واستقلالية المؤسسات التعليمية من خلال تنازل الإدارة المركزية على مجموعة من الاجراءات والمهام التدبيرية لصالح الإدارة المحلية، مع الحرص الشديد على ترسيخ الفكر والنهج التعاقدية من المركز إلى الفصل الدراسي.

أما مجلس التدبير فهو آلية أساسية من آليات التأطير والتدبير التربوي والإداري، كذلك نهج ديمقراطي للتشارك والمشاركة في أورش الإصلاح عامة، يمكن المؤسسة من مباشرة لا تركيز التدبير

الإداري<sup>1</sup>، من خلال إشراك كل الفاعلين التربويين والمتدخلين في الحقل التربوي عبر مشاريع تربوية هادفة تسعى إلى الرفع من مردودية المتعلم خاصة والمؤسسة التعليمية عامة وبالتالي تنمية المجتمع ككل.

وبهذا المعنى أصبح التسيير والتدبير الإداري والتربوي للمؤسسات التعليمية وفق مقارنة تشاركية بين كل الأطراف المعنية بالشأن التربوي، فلم يعد ممارسة فردية يتحملها مدير المدرسة لوحده كما كان في السابق، بل هناك أطراف أخرى ملزمة بالمشاركة وتحمل المسؤولية، مادام إنجاح أهداف المدرسة لم يعد حكرا عليها وحدها، ومادامت ملزمة بالانفتاح على المحيط واستحضاره في قلبها والخروج إليه بما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع.

فقد أكدت المادة 09 من المرسوم 2.02.376، من النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي لوزارة التربية الوطنية، على أن آليات التأطير والتدبير التربوي بمؤسسات التربية والتعليم العمومي تتكون من إدارة ومجالس المؤسسة، كما أن المؤسسة يمكن أن تتلقى دعما تقنيا أو ماديا أو ثقافيا من لدن

---

1 المصطفى تكاني، مجالس المؤسسة: التأطير والتدبير التربوي والإداري بالمؤسسة التعليمية، منشورات صدق التضامن، ص:13. بتصرف

هیئات عامة أو خاصة فی إطار اتفاقیات الشراكة.<sup>1</sup> فماهی مهام  
هذا المجلس؟ وماهی مكوناته؟ ومتی یجتمع؟ وماهی الأمور التي  
تعترض أشغاله؟

## 1. مهام مجلس التدبیر<sup>2</sup>

یتولی مجلس التدبیر المهام التالي:

✓ اقتراح النظام الداخلي للمؤسسة فی إطار احترام النصوص  
التشريعية والتنظیمية الجاری بها العمل وعرضه علی مصافة  
مجلس الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية؛

✓ دراسة برامج عمل المجلس التربوي والمجالس التعليمية  
والمصادقة علیها وإدراجها ضمن برنامج عمل المؤسسة المقترح من  
قبله؛

✓ دراسة برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة وتتبع  
مراحل إنجازها؛

✓ الاطلاع علی القرارات الصادرة عن المجالس الأخرى ونتائج  
أعمالها واستغلال معطياتها للرفع من مستوى التدبیر التربوي  
والإداري والمالي للمؤسسة؛

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص: 74.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 78.

✓ دراسة التدابیر الملائمة لضمان صيانة المؤسسة والمحافظة  
على ممتلكاتها؛

✓ إبداء الرأي بشأن مشاريع اتفاقیات الشراكة التي تعترم  
المؤسسة إبرامها؛

✓ دراسة حاجیات المؤسسة للسنة الدراسية الموالية؛

✓ المصادقة على التقرير السنوي العام المتعلق بنشاط وسیر  
المؤسسة، والذي يتعين أن يتضمن لزوما المعطیات المتعلقة  
بالتدبیر الإداري والمالي والمحاسبي للمؤسسة.

من خلال المهام السابقة يتضح جلیا أن مجلس التدبیر هو النواة  
الحقیقیة للمؤسسة التعليمية، بواسطته تتم بلورة مشاريع تربویة  
هادفة، تنبني على خطط استراتیجیة واضحة المعالم، تستقي  
منطلقاتها من التوجهات التربویة الوطنیة المحددة في المناهج  
الدراسیة وتراعي الخصوصیات المحليیة، ومن حاجات التلامیذ  
وتطلعاتهم، وفق مقاربة شاملة تنصهر فیها كل الرؤى والاقترحات،  
مع مطالبیة الجمیع بالمشاركة فی التنفيذ والتقویم والتتبع والمواكبة.



## 2. مکنونات مجلس التذبیر<sup>1</sup>

یتکون مجلس تذبیر المؤسسة حسب المراحل التعلیمیة المنصوص علیها من:

بالنسبة للمدرسة الابتدائیة: مدیر المؤسسة بصفته رئیساً؛ ممثل واحد عن هیئة التذیر عن كل مستوى دراسي من مستويات المرحلة الابتدائیة؛ ممثل واحد عن الأطر الاداریة والتقنیة؛ رئیس جمعیة آباء وأولیاء التلامیذ؛ ممثل عن المجلس الجماعي الذي توجد المؤسسة داخل نفوذه الترابي.

بالنسبة للثانویة الإعدادیة: مدیر المؤسسة بصفته رئیساً؛ حارس أو حراس عامون للخارجیة؛ الحارس العم للداخلیة؛ ممثل واحد عن هیئة التذیر عن كل مادة دراسیة؛ مسیر المصالح الاقتصادیة؛ مستشار في التوجیه والتخطیط التربوي؛ ممثلین اثنين عن الأطر الاداریة والتقنیة؛ رئیس جمعیة آباء وأولیاء التلامیذ؛ ممثل عن المجلس الجماعي الذي توجد المؤسسة داخل نفوذه الترابي.

بالنسبة للثانویة التأهیلیة: مدیر المؤسسة بصفته رئیساً؛ مدیر الدراسة في حالة توفر المؤسسة على أقسام تحضیریة لولوج المعاهد والمدارس العلیا أو أقسام لتحضیر شهادة التقني العالی؛

---

<sup>1</sup> النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي، المادة 19 من المرسوم 2.02.376؛ وزارة التربية الوطنية، المملكة المغربية، ص: 79.

الناظر؛ رئیس للأشغال بالنسبة للمؤسسة التقنیة؛ حارس أو حراس عامون للخارجیة؛ الحارس العم للداخلیة؛ ممثل واحد عن هیئة التدیس عن كل مادة دراسیة؛ ممثلین اثنين عن الأطر الاداریة والتقنیة؛ مسیر المصالح الاقصادیة؛ ممثلین اثنين عن تلامیذ المؤسسة؛ رئیس جمعیة آباء وأولیاء التلامیذ؛ ممثل عن المجلس الجماعی الذی توجد المؤسسة داخل نفوذه الترابی.

ویجوز لرئیس مجلس تدبیر المؤسسة أن یدعو لحضور اجتماعات المجلس على سبیل الاستشارة كل شخص یری فائدة فی حضوره بما فی ذلك ممثلین عن تلامیذ المدرسة الابتدائیة والإعدادیة والثانویة.

### 3. اجتماعات مجلس تدبیر المؤسسة<sup>1</sup>

یجتمع مجلس تدبیر المؤسسة بدعوة من رئیسه كلما دعت الضرورة إلى ذلك، وعلى الأقل مرتین فی السنة:

دورة فی بداية السنة الدراسية، وتخصص لتحدید التوجهات

المتعلقة بتسییر المؤسسة وعلى الخصوص:

---

1 النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي، المادة 20 من المرسوم 2.02.376؛ النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي؛ وزارة التربية الوطنية، ص: 09.

أ) دراسة برنامء العمل السنوى الخاص بأنشطة المؤسسه  
والموافقة علیه؛

ب) تحديد الإءراءات المتعلقة بتنظم الدءول المدرسى؛  
دورة فى نهائة السنة الدراسىة، وتخصص لدراسة منءزات  
وحابىات المؤسسه وبصفة خاصة:

أ) النظر فى التقرير السنوى العام المءعلق بنشاط وسىر المؤسسه  
والمصادقة علیه؛

ب) تحديد حابىات المؤسسه للسنة الدراسىة الموالىة والموافقة  
علىها.

إن فكرة مجلس التدبىر بالمؤسسه العلمىة من الخطوات الجرىئة  
والءادة التى أءبلت علىها وزارة التربىة الوطنىة، فى إطار ترسىء  
النهء التعاقدى التشاركى بىن كل الفاعلىن التربوىىن والفرقاء  
الاجءماعىىن من أجل الرفع من مستوى عطاء المؤسسه العلمىة  
بما ىنعكس إىجابىا على الطفل الذى هو المحور الأساس، والذى  
وضعته المنظومة التربوىة التكوىنىة فى صلب الاهءمام والتفكىر  
والفعل. ىر أن مبادرة من هذا النوع تتطلب مجموعة من التدابىر  
المسبقة.

بدل الخوض فی التصورات النظریة المتعلقة بالمهام والمكونات كان لزاما أن یتبع هذا الإجراء بخطوات جادة متعلقة بتكوين الأطر التربویة والأعضاء المشاركة فی المجلس، خاصة فیما یتعلق بالجانب القانوني والتسییر الإداري من أجل معرفة الحقوق والواجبات وحدود التصرف. بعض هذه التصورات النظریة تتعلق بمشروع المؤسسة، فلیس من السهل الحدیث عن مشروع المؤسسة ومطالبة مجتمع مدرسي بكل شركائه بإنجازه فی غیاب تام لكل مقومات العمل سواء من الناحیة المنهجیة أو القانونیة. فعدم وضوح مهام هذا المجلس، وكذا انعدام تأثیره فی صنع القرار المحلي، جعل دوره یبقى حیویا یتظهر فی كتابة التقارير فقط.

### خاتمة

كل الإجراءات السابقة و غیرها جعلت النهج التشاركي فی التدبیر الإداري والتربوي لهذا المجلس غیر واضح، لم یقنع الشریك بضرورة الانخراط فی العمل وتحمل المسؤولية وفق ضوابط التواصل التي یفرضها هذا النوع من التدبیر، خاصة لدى بعض ممثلي الجماعات المحليه وجمعیات المجتمع المدني. إلا أننا لابد أن نشید ببعض المحاولات الجادة فی بعض المؤسسات التعليمية، بفضل ما تراكم لدى أطرها من خبرات ومهارات عن طریق البحث

الصدیق الصادقی العماری وآخرون/ کراسات تربویة/کتاب مشترک/ 2013  
مطبعة بنلفقیه، الرشیدیة/ الترقیم الدولي ISBN : 978-9954-32-363-2

الشخصی، هذه الأطر المكافحة التي عقدت شراکات إما مع  
جمعیات خارجیة أو داخل الوطن، تمكنت من خلالها تحقيق نتائج  
إيجابية تجاوزت أسوار المدرسة.

### المراجع المعتمدة

- (1) الميثاق الوطني للتربية والتكوين، 2000.
- (2) المصطفى تکاني، مجالس المؤسسة: التأطير والتدبير التربوي والإداري بالمؤسسة التعليمية.
- (3) النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي.
- (4) دلائل منشورات صدى التضامن.